



# **MAGYAR AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM**

## **A KULTURÁLIS INTELLIGENCIA ÉS A VEZETŐI KOMPETENCIÁK ÖSSZEFÜGGÉSEINEK VIZSGÁLATA MULTIKULTURÁLIS KÖRNYEZETBEN**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

**Garamvölgyi Judit**

**Gödöllő**

**2022**

## **A doktori iskola**

**megnevezése:** Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

**tudományága:** gazdálkodás- és szervezéstudományok

**vezetője:** Prof. Dr. Lakner Zoltán  
egyetemi tanár, MTA doktora  
MATE, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet  
Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalatgazdaságtani  
Tanszék

**Témavezető(k):** Dr. habil. Rudnák Ildikó  
egyetemi docens  
MATE, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet  
Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető(k)  
jóváhagyása

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEK.....</b>	<b>2</b>
<b>2. ANYAG ÉS MÓDSZER.....</b>	<b>5</b>
2.1. Hipotézisek.....	5
2.2. A kutatás módszere .....	6
2.2.1. Az adatgyűjtés módszere.....	7
2.2.2. A fő kérdőív ismertetése .....	8
2.2.3. A kérdőívek struktúrája.....	8
2.3. A kérdőíves elemzés feldolgozása során használt módszer.....	11
2.4. A minták bemutatása.....	13
2.4.1. Összesített demográfia .....	13
<b>3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE .....</b>	<b>15</b>
3.1. A kulturális intelligencia és az egyéni életút .....	15
3.2. A multikulturális munkahelyi környezet.....	16
3.3. Az interkulturális kompetencia (IK) és a kulturális intelligencia (CQ) .....	18
3.4. A kulturális intelligencia és a vezetői kompetenciák összefüggése vezetőknél .....	20
3.5. Az eredmények megbeszélése .....	25
<b>4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK .....</b>	<b>29</b>
<b>5. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK .....</b>	<b>33</b>
<b>6. HIVATKOZÁSOK .....</b>	<b>34</b>
<b>7. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ TUDOMÁNYOS PUBLIKÁCIÓK.....</b>	<b>35</b>

# 1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEK

A világban és Magyarországon is egyre elterjedtebb a multikulturális környezetben való munkavégzés, ahol több különböző kultúrából származó munkavállaló együttműködésére van szükség. A vállalatok célja a megfelelő szakemberek megtalálása és alkalmazása a különböző munkakörökben, de a hatékony munkavégzéshez szükség van a kooperációra is. Különböző empirikus kutatások igazolták, hogy a magasabb kulturális intelligenciaszinttel rendelkező munkavállalókból álló csoportok sikeresebbek a multikulturális környezetben való együttműködés során (EARLEY & ANG 2003). A kulturális intelligencia fejlesztésének helye lehet az oktatásban és a vállalati tréningekben is. Cél a kulturális intelligencia kiemelkedő fontosságának kimutatása a vezetők esetében is, nem csak a munkavállalók körében, valamint a leghatékonyabb módszerek megtalálása a kulturális intelligencia fejlesztésére. Távlatos cél a megfelelő módszerek kialakítása a kulturális intelligencia fejlesztésére és interkulturális tréningek kialakítása és ajánlása multikulturális vállalatok számára.

Kutatásomban több kérdésre kerestem választ, amelyeket az alábbiakban röviden részletezem:

*K1. A kulturális intelligenciát mi befolyásolja legjobban, hogyan lehet hatékonyan fejleszteni?*

A szakirodalomban részletesen bemutatom a kulturális intelligencia kutatás történetét, összetevőit, jellemzőit, mérési lehetőségeit, ugyanakkor a kutatásom fókuszában az áll, hogy az CQ elemei közül melyek azok, amelyek leginkább hatnak a 21. század elején. Egyik legfontosabb kérdés számomra az volt, hogy miként lehet fejleszteni a kulturális intelligencia mértékét.

*K2. A magasabb kulturális intelligencia milyen mértékben érvényesül pozitívan akár a munka, akár a magánélet szempontjából?*

A munkaerőpiac legnagyobb kihívása a globalizált jelenünkben a legmegfelelőbb, legodaillóbb, legrátermettebb alkalmazottak megtalálása, függetlenül nemzetiségtől, állampolgárságtól, kulturális háttértől; ez leginkább a multi- és transznacionális vállalatok esetében igaz, ugyanakkor, ha a hazai munkaerőpiacot vizsgáljuk, azt látjuk, hogy már itt is jelen van a sokszínű munkaerőforrás.

*K3. A multikulturális csoportok vezetőinek megítélése és hatékonysága jobbe, amennyiben magasabb kulturális intelligenciával rendelkeznek?*

Kutatásokkal igazolt a vezetők szerepe – legyen szó felső- vagy középvezetőről – a vállalati hatékonyságban és sikerességben, a vezetői kompetencia feltárása, jelentősége és fontossága jelen van a vezetőképzésben, a vállalatoknál a kiválasztás és a vezetőképzés szerves részét képezik.

Multikulturális környezetben viszont ezen képességek, vezetői készségek vizsgálata még gyerekcipőben jár: még nem igazán elterjedt a kultúrák közötti eltérésekből fakadó előnyök-hátrányok kezelése, éppen emiatt fontos a CQ mérése, fejlesztése a vezetők körében.

*K4. Mi a beosztottak véleménye a multikulturális munkahelyekről? Mi befolyásolja a véleményüket?*

Mindennapi kihívás a munkaerőpiacon, hogy a munkavállalók a lehető legjobban teljesítsenek a munkahelyükön és ehhez nagy mértékben hozzájárul az is, hogy mennyire érzik jól magukat az adott munkahelyi közegben, ezt befolyásolhatja akár negatívan, akár pozitívan az idegen kultúrából származó munkatársakkal/vezetőkkel való munkavégzés.

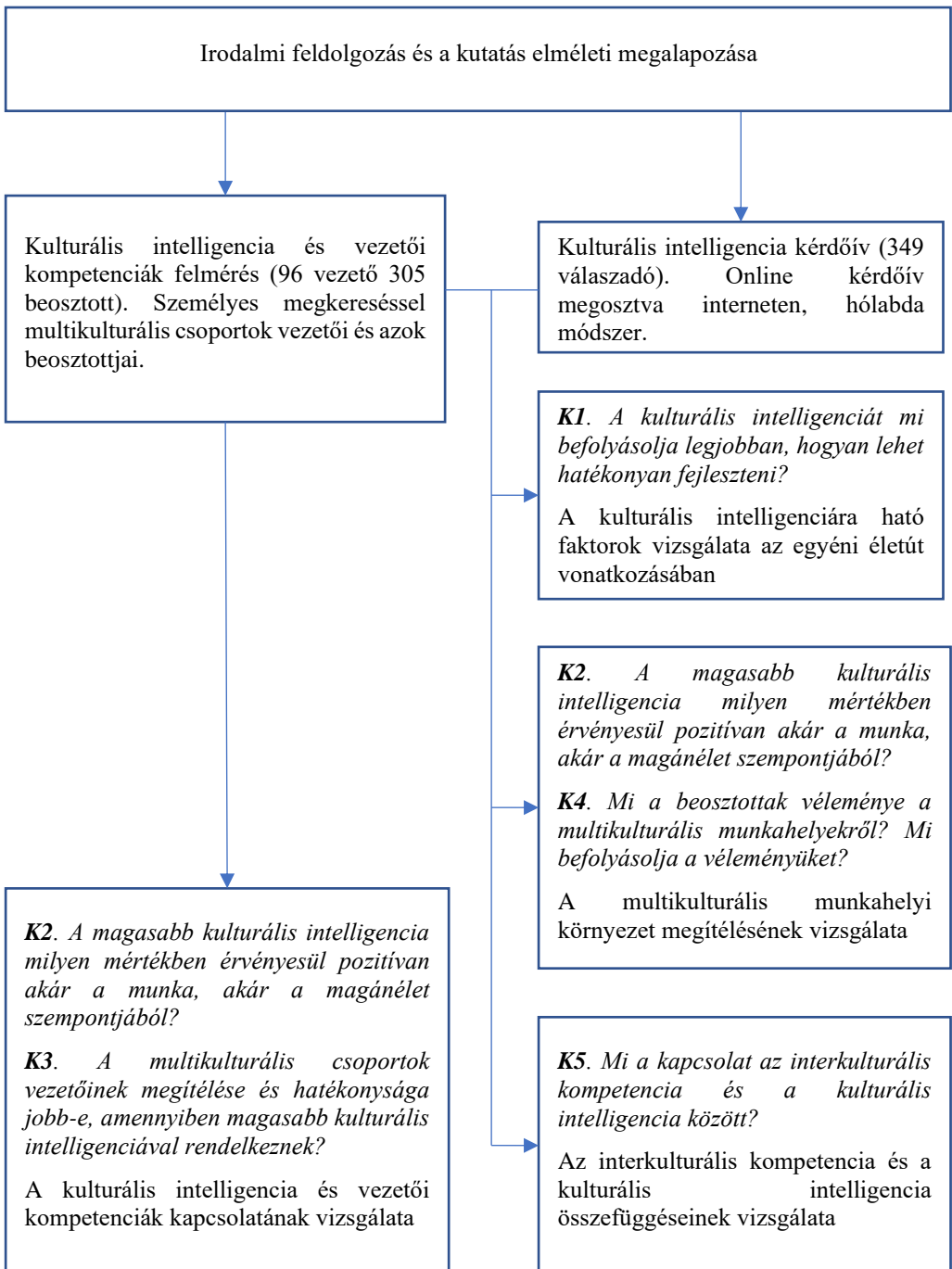
*K5. Mi a kapcsolat az interkulturális kompetencia és a kulturális intelligencia között?*

Az interkulturális kompetencia és a kulturális intelligencia egyrészt átfedést mutat, másrészt új elemek jelennek meg: a kompetencia vizsgálatok eredményei már a 20. század végétől jelen vannak a tudományos életben, míg a CQ a 21. század terméke.

Tudományos szempontból az empirikus kutatások eredményétől azt vártam, hogy megmutassa az összefüggést a kulturális intelligencia és a vezetői kompetenciák között. A multikulturális környezethez való alkalmazkodás, a beilleszkedés, továbbá a kreativitás és teljesítménycsökkenés érdekében rámutattam azokra a fejleszthető (és fejlesztendő) kompetenciákra, amelyek a fent említett hármasságra erőteljes befolyással bírnak.

Gyakorlati szempontból a kutatás eredménye felhasználható egyetemi tanulmányokba integrálható multikulturális tantárgyak, tréningek kialakításához, valamint a vállalati környezetben a multikulturális fejlesztések fontosságának alátámasztására.

Az 1. ábrán a kutatási kérdések vizsgálatának folyamata látható.



1. ábra: A kutatási kérdések folyamatábrája.  
Saját forrás.

## 2. ANYAG ÉS MÓDSZER

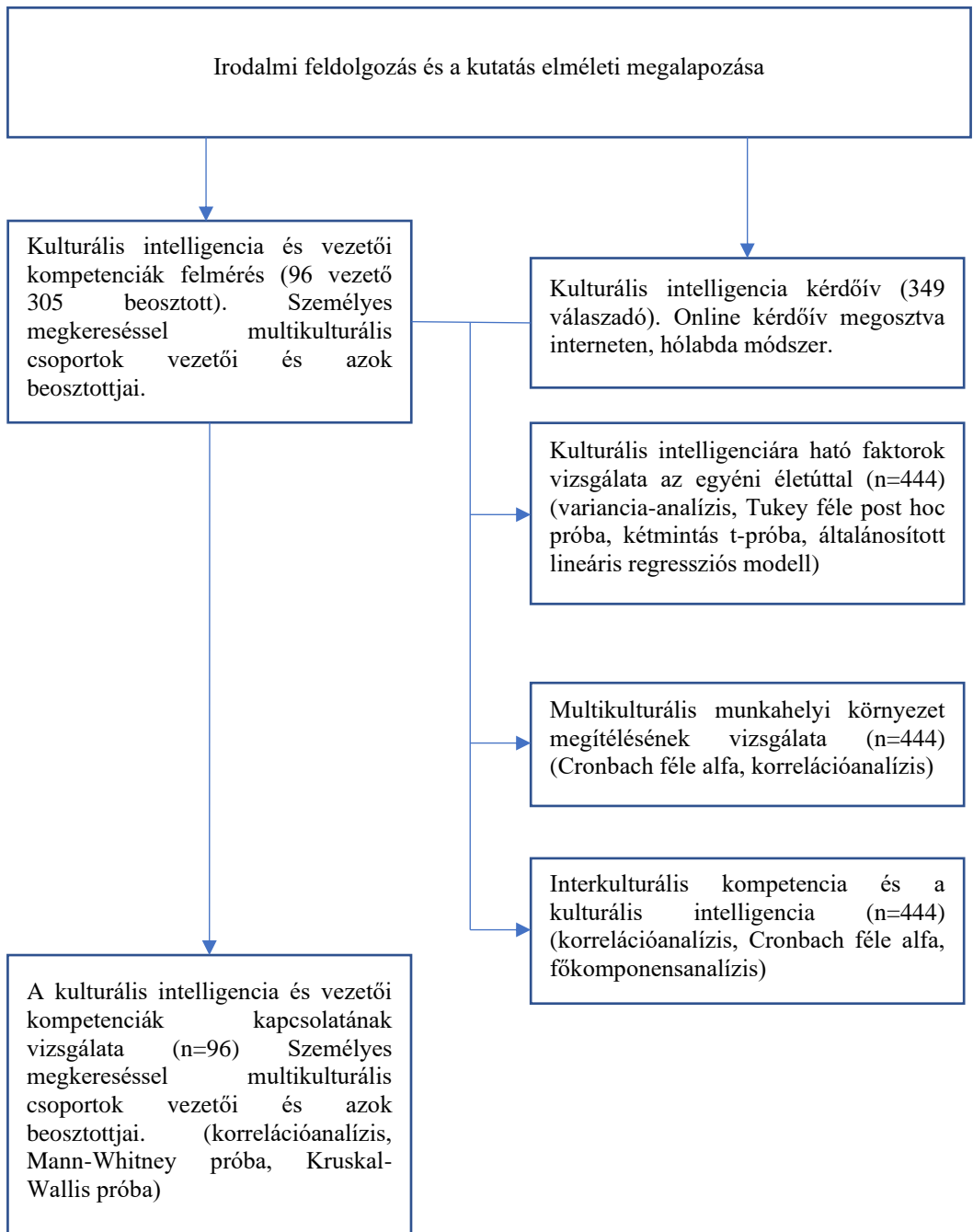
A kutatási kérdéseim igazolása érdekében négy hipotézis köré csoportosítottam az empirikus vizsgálatokat, amelyek megválaszolására különböző, a fejezetben későbbiekben ismertetett módszereket használok. A hipotézis megfogalmazások és feltételezett eredményvárások leírása után kitérek a kutatás módszerére. Bemutatásra kerül az adatgyűjtés folyamata, a kutatáshoz használt kérdőívek felépítése, valamint azok feldolgozásának lépései. A fejezetet a minták bemutatásával zárom.

### 2.1. Hipotézisek

- H1** Az egyéni életút során szerzett interkulturális tapasztalatok jelentősen hozzájárulnak a kulturális intelligencia (CQ) magasabb értékéhez.
- H2** A magasabb kulturális intelligenciával rendelkező személyek pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet.
- H3** Az interkulturális kompetenciaelemek pozitívan befolyásolják a kulturális intelligencia (CQ) szintjét.
- H4** A vezetői kompetenciára (VK) a kulturális intelligencia (CQ) erősebb befolyással bír, mint a vezető szociodemográfiai jellemzői (életkor, végzettség, nem, a személy magyar vagy külföldi-e), illetve a szervezetben betöltött szerepe (beosztás).

A H1, H2 és H3 hipotézis a kutatás megalapozását hivatott betölteni, amelyben három fogalom összefüggését és egymásra hatását elemzem. A H4 a vezetői készségek (VK) és kulturális intelligencia (CQ) értékek összehasonlítása vezetői és beosztotti jellemzők alapján mutatja meg a két kategória közötti összefüggéseket.

## 2.2. A kutatás módszere



2. ábra: A kutatás menete.



A 2. ábrán az empirikus kutatásom lépései láthatók, valamint a kapott minták és az adatok elemzéséhez használt módszerek.

### **2.2.1. Az adatgyűjtés módszere**

A vizsgálatom alapsokaságát azon vezetők jelentik, akiknek a csoportjában tőlük eltérő nemzetiségű beosztottak dolgoznak.

A kutatás alapjául szolgáló multikulturális csoportokat vezető menedzserek eléréséhez azért kértem az egyetem, főleg levelezős mesterszakos hallgatóinak segítségét, mert általuk könnyebben és többféle vállalattal sikerült kapcsolatot kiépíteni. A kérdőíves felmérésben a hallgatóknak első lépésben tréninget tartottam a kérdőív helyes kitöltési módszereiről és a megfelelő alanyok kiválasztásáról. Papíralapú kérdőívet használtunk, amelynek vezetői kompetenciát felmérő részét beküldtem az SHL Magyarország Kft.-nek feldolgozásra, míg a kulturális intelligenciát felmérő részét felvittem adatbázisba.

A felmérés nem reprezentatív. Olyan vezetőket mértem fel, akinek csoportjában volt a vezetőtől eltérő nemzetiségű beosztott. A mintavétel nem irányított, ún. kényelmi mintavétel volt, vagyis kizárólag a hallgatóim által elért cégek multikulturális csoportjának vezetőit és az ő beosztottjait tudtam felmérni, aminek oka a kutatási keret limitált volta. Mivel hallgatók működtek közre a kérdezésben, szükségesnek láttam az adatok érvényességének biztosítását, ennek egyik módja volt, hogy ellenőriztem a kutatás kritériumainak való megfelelést minden kitöltött kérdőív esetén.

Az adatgyűjtés 2018 tavaszán kezdődött: a pilot kérdőívet 5 vezető és 16 beosztottja töltötte ki. A kérdések és a válaszok megfeleltetésekor tapasztalt bizonyos félreértések, hiányosságok korrigálása után a végleges kérdőív 2018 szeptemberében készült el, az adatokat pedig 2019 május végéig gyűjtöttem össze. A visszaérkezett, papír alapú kitöltött kérdőíveket ellenőriztem, hogy megfelelnek-e a kritériumoknak, majd 2019 őszétől folyamatosan a válaszokat adatbázisba felvittem. Az így kapott adatbázis már alkalmas volt további elemzésekre. A kérdőívek vezetői kompetenciákra vonatkozó részének kielemezése az SHL Magyarországnál történt 2020-ban.

A kutatásomban felhasználtam egy további, általam készített kérdőíves felmérést, amely bár nem volt reprezentatív, de 349 válaszadó adatai tartalmazta. A mintavétel hólabda módszerű volt az internet segítségével. Az adatgyűjtés 2017-2018 között folyt.

## 2.2.2. A fő kérdőív ismertetése

Két kérdőívet készítettem, egyet a vezetők számára és egyet a vezetőjükhöz kapcsolódó beosztottak részére, amelyeknek van közös és eltérő részük.

A demográfiai adatok és a multikulturális környezet megítéléséről szóló részek megegyeznek, a kulturális intelligenciára, a vezetői kompetenciákra, valamint az interkulturális kompetenciára vonatkozó kérdések pedig kizárólag a vezetőkre vonatkoztak, a vezetők saját magukra, a beosztottak pedig az adott vezetőre töltötték ki.

## 2.2.3. A kérdőívek struktúrája

### *A „kulturális intelligencia (CQ) és vezetői kompetenciák (VK)” empirikus vizsgálathoz használt kérdőívek*

A kulturális intelligencia (CQ) és vezetői kompetenciák (VK) empirikus vizsgálathoz külön kérdőív volt a vezetői kompetenciák felmérésére, amely az SHL Magyarország Kft. által a rendelkezésemre bocsátott IMC eszköz kérdőíve volt. A kérdőívben 160 viselkedést leíró kijelentésre kell válaszolni, amelyek négyesével vannak csoportosítva, 40 csoportba osztva. Blokkonként kell választ adni, először minden kijelentésre 1-5-ig terjedő skálán válaszolni, hogy mennyire jellemző rájuk nézve, majd a négyes csoportban kiválasztani a leginkább és a legkevésbé jellemző viselkedést. A kétfajta válasz külön van értékelve és két profilt ad eredményül: „normatív” (másokkal összevetett) és „ipszatív” (saját magához viszonyított erősség) 1-10-es skálán adott értékekkel a 16 IMC kompetenciára.

A kutatásomban a normatív értékeket használtam fel (KLEIN & KLEIN 2020). Ugyanezt töltötték ki a vezetők saját magukra és a beosztottjaik a vezetőre nézve. A kulturális intelligencia, interkulturális kompetencia, munkahelyek megítélése hipotézisekhez Google Forms kérdőívben gyűjtöttem össze az adott válaszokat. Külön kérdőív volt a vezetők részére, valamint a beosztottak részére.

A demográfia részben mindkét változatban a kitöltő adatait kérdeztem, születési év, nem, nemzetiség, legmagasabb végzettség, munkatapasztalat években, a vezetőknel a saját beosztásuk, dolgoztak-e már valaha multikulturális munkahelyen, éltek-e valaha külföldön, anyanyelvük, hány nyelvet beszélnek, kérdéseket tettem fel.

A kérdőív következő részében öt kérdés szerepelt, amelyekben a válaszadók saját véleményét kérdeztem a multikulturális munkahelyekkel kapcsolatban.

Az interkulturális kompetencia felmérésére Rudnák (2010) által készített modell alapján fogalmaztam meg kérdéseket, amely mérésére 5 fokozatú skálát használtam. A vezetők saját magura nézve válaszoltak ezekre a kérdésekre, a beosztottak pedig a felmért vezetőre nézve.

A kulturális intelligencia skála segítségével megbízhatóan felmérhető egy személy képessége arra, hogy mennyire hatékonyan áll helyt kulturaközi szituációkban. A skála 20 kérdéses 4 faktoros kérdéssor, amely a CQ 4 részének felel meg, a kérdések a motivációs, kognitív, metakognitív és viselkedési CQ csoportjaira vonatkoznak. 7 fokozatú skálán kell megválaszolni a kérdéseket attól függően, hogy mennyire értünk egyet a kijelentéssel.

Az eredményeket faktoronként és összesítve is lehet számolni és értelmezni. A skála Earley és Ang 2003-as kulturális intelligencia fogalmának és érvényességének ellenőrzésére lett kifejlesztve (<http://www.culturalq.com>). A vezetők saját magura nézve válaszoltak ezekre a kérdésekre, a beosztottak pedig a felmért vezetőre nézve.

Mivel a disszertáció empirikus felméréséhez a CQS-t kívántam használni, elengedhetetlen volt a magyarra fordítása. A kérdőív magyarosításának a folyamata a következőképpen történt: első lépésként a kérdőív kérdéseit lefordítottam magyarra, majd felkértem két megfelelő angol nyelv végzettséggel rendelkező (angol/amerikanisztika mesterszak, angol szakfordító mesterszak) szakembert, hogy fordítsa vissza angolra a magyar nyelvű kérdéseket. Majd megkértem egy angol anyanyelvű szakembert (Rome Business School), hogy vesse össze az eredeti angol kérdéseket a magyarból visszafordított kérdésekkel, és az ő visszajelzései alapján véglegesítettem a magyar kérdéseket.

A vezetői kompetenciák felmérésére az SHL Inventory of Management Competencies (IMC) (Vezetői kompetencia kérdőív) eszközt használtam. Ez a kérdőív vezetői képesség előrejelzésére és a fejlesztendő területek kimutatására is használható. Az SHL<sup>1</sup> cég a kitöltött kérdőívek elemzése után átadta számomra a kérdőívek eredményeit: minden kompetenciára 1-10-ig értéket adva.

---

<sup>1</sup> A doktori kutatásom vezetői kompetencia kérdőívek feldolgozását a Dr. Klein Sándor által vezetett SHL Magyarország végezte a megbízásomból.

### *A „kulturális intelligencia (CQ)” empirikus kutatáshoz használt kérdőív*

A „kulturális intelligencia (CQ)” kutatáshoz minden válaszadó egy Google Forms kérdőívet töltött ki online. Ebben a kérdőívben demográfia, multikulturális munkahely megítélése, kulturális intelligencia skála rész szerepelt.

A demográfiai részben a válaszadó korra, nemére, nemzetiségére, legmagasabb végzettségére, munkatapasztalatára, nemzetközi tapasztalatára, nyelvtudására vonatkozó kérdések szerepelnek. A multikulturális munkahely megítélésére öt kérdés tettem fel, amelyekben Likert-skálán mondhatta el a válaszadó a véleményét. Az önértékelés részben két külön skálán felmértem a válaszadó interkulturális kompetencia, valamint a kulturális intelligencia szintjét.

## 2.3. A kérdőíves elemzés feldolgozása során használt módszer

A „kulturális intelligencia (CQ) és vezetői kompetencia (VK)” empirikus vizsgálat során a vezetők és a beosztottak lekérdezése papíron történt, az SHL IMC eszközehez használatra bocsátotta számomra a nyomtatott válaszlapját, a CQ kérdőívet pedig kinyomtatott formában adtam oda a válaszadóknak.

A kitöltött IMC válaszlapokat elküldtem az SHL-nek, amelyek eredményét egyenkénti riportok formájában kaptam meg, végül ezek értékeit vittem fel táblázatba. A CQ kérdőíveket Google Forms segítségével vittem fel táblázatba. Miután mind a vezetők, mind a beosztottak válaszai táblázatos formába kerültek a vezetőkhez egy kód alapján hozzárendeltem a hozzájuk tartozó beosztottakat.

A kérdőívek eredményeként kapott mintákon a 1. táblázatban bemutatott statisztikai módszereket használtam.

1. táblázat: Az empirikus kutatás adatainak feldolgozásához használt statisztikai módszerek

Vizsgálati kérdések	Vizsgálati célok	Elemzési mód
CQ skála kérdései és az interkulturális kompetencia elemek	Változók vizsgálata, hogy megfelelnek-e faktoranalízisre	KMO és Bartlett próba
CQ skála validitásának ellenőrzése	Kérdések csoportosítására	Főkomponens analízis
Interkulturális kompetencia elemek csoportosítása	Interkulturális kompetencia elemek csoportosítása	Főkomponens analízis
CQ skála kérdései, multikulturális munkahely megítélésének kérdései	Kérdéscsoportok belső konzisztenciájának ellenőrzése	Cronbach-féle alfa érték
CQ értékek és életkor, végzettségi szint, munkatapasztalat, beszélt nyelvek száma, országok száma,	Csoportok átlagainak különbségének elemzésére	Varianciaanalízis
CQ értékek és életkor, végzettségi szint, munkatapasztalat, beszélt nyelvek száma, országok száma,	Csoportok átlagainak különbségének utóelemzésére	Tukey féle post hoc próba
CQ értékek és nemek, idegen nyelvtudás, külföldön élés, multikulturális munkahelyi tapasztalat	Két csoport átlagai különbségének vizsgálata	Kétmintás t-próba
CQ átlag és Élt valaha külföldön?, Beszél idegen nyelven?, Multikulturális munkahelyen dolgozik vagy dolgozott-e valaha?, Életkor csoportok, Legmagasabb végzettség, Munkatapasztalat	Eltérő típusú csoportok átlagainak elemzése	Általánosított lineáris regressziós modell

<b>Vizsgálati kérdések</b>	<b>Vizsgálati célok</b>	<b>Elemzési mód</b>
Interkulturális kompetencia elemek és kulturális intelligencia dimenziók és átlag, kulturális intelligencia dimenzió értékek és átlag és vezetői kompetencia dimenziók, Vezető kora és vezetői kompetencia értékek, vezető munkatapasztalata és a vezetői kompetencia értékek.	Két skaláris változó közötti kapcsolat erősségének vizsgálata	Korrelációelemzés
Vezető neme, nemzetisége szerint csoportosítva a vezetői kompetenciák	Normál eloszlás ellenőrzése	Kolmogorov–Smirnov próba
Vezető neme és vezetői kompetencia értékek, vezető nemzetisége és a vezetői kompetencia értékek.	Nem normál eloszlású ordinális változók esetén a csoportok átlagainak különbségének elemzése	Mann-Whitney próba
A vezetők kora csoportosítva és a vezetői kompetencia értékek A vezetők munkatapasztalata csoportosítva és a vezetői kompetencia értékek A vezető beosztása és a vezetői kompetencia értékek A vezető végzettsége és a vezetői kompetencia értékek	Kettőnél több független minta értékeinek összehasonlítása	Kruskal-Wallis próba

A hipotézisek megválaszolásához az adatokat az SPSS 26-os verziójában dolgoztam fel. Főkomponens-analízist végeztem egyrészt a kulturális intelligencia skála validitásának ellenőrzésére, a kérdések csoportosítására, valamint az interkulturális kompetencia elemek csoportosítására. KMO és Bartlett próbával ellenőriztem ezeket az elemeket, hogy megfelelőek lesznek-e a főkomponens elemzés elvégzésére. Cronbach-féle alfa érték vizsgálatával ellenőriztem a kulturális intelligencia skála kérdéseinek, valamint munkahely megítélése kérdéseknek a belső konzisztenciáját külön-külön. Varianciaanalízist alkalmaztam a kulturális intelligencia átlagok összevetésére, amikor a vezetőket életkor, végzettségi szint, munkatapasztalat, beszélt nyelvek száma, országok száma szerint csoportosítottam és kettőnél több csoport volt. Tukey féle post hoc próbát használtam ugyanezen csoportok utóelemzésére. Kétmintás t-próbával a vezetők kulturális intelligencia értékeit elemeztem, olyan csoportosításokkal, amikor két csoport volt, mint például nem, élt-e külföldön, beszél-e idegen nyelven. Általánosított lineáris regressziós modellt használtam a két előző módszerrel (varianciaanalízis és a kétmintás t-próba) már elemzett csoportok együttes vizsgálatához, amikor az eltérő típusú csoportokat együtt is megnéztem.

Korrelációelemzéssel vizsgáltam meg egyrészt a válaszadók interkulturális kompetenciájának és kulturális intelligenciájának a kapcsolatát, valamint a vezetők kulturális intelligenciájának és a vezetői kompetenciáiknak a kapcsolatát. Kolmogorov–Smirnov próbával ellenőriztem a vezetői kompetencia értékek, kulturális intelligencia értékek normál eloszlását. Mann-Whitney próbát a nem normál eloszlású ordinális változók esetén a csoportok átlagainak különbségének elemzésére használtam a vezetők vezetői kompetenciáinak elemzésénél. Kruskal-Wallis próbával kettőnél több független minta értékeinek összehasonlítását végeztem vezetői kompetencia értékek esetében.

## **2.4. A minták bemutatása**

A doktori értekezéshez két empirikus (kérdőíves) vizsgálatom adatait használom fel, amelyek a következőkből tevődnek össze.

1. „Kulturális intelligencia (CQ) és vezetői kompetencia” empirikus vizsgálat – 401 fős adatbázis (96 vezető 305 beosztott)

A vizsgálatomban multikulturális csoportok vezetőinek kulturális intelligenciáját és vezetői kompetenciáját (VK) mértem fel, saját maguk és a beosztottjaik által rájuk adott válaszok alapján, valamint vettem össze, hogy azok összefüggéseit feltárjam. A célom az volt, hogy bizonyítsam a CQ és a VK szignifikáns kapcsolatát.

2. „Kulturális intelligencia (CQ)” empirikus vizsgálat – 349 fő vezető és beosztott

Vizsgálatom során az interkulturális környezetbe való beilleszkedést segítő kompetenciák és a kulturális intelligencia kapcsolatát elemeztem.

Emellett választ kerestem arra is, hogy milyen más tényezők segíthetik a magasabb kulturális intelligencia elérését, valamint, hogy a multikulturális munkahelyi környezetek megítélése hogyan alakul a válaszadók körében különféle demográfiai eloszlás, tapasztalatok és tanulmányok alapján. Ennek a kutatásnak az adatait a H1 és a H3 hipotézisem alátámasztására használom.

A hipotézisek bizonyításához mindkét vizsgálat eredményét felhasználom, ugyanakkor mindegyik hipotézis esetében jelölöm, hogy melyik adatait elemzem.

### **2.4.1. Összesített demográfia**

Az összes minta demográfiai adatai a következőképpen alakulnak (2. táblázat):

2. táblázat: Az empirikus vizsgálatok mintáinak összesítése

	„Kulturális intelligencia (CQ) és vezetői kompetencia” (n=401)	„Kulturális intelligencia (CQ)” (n=349)	Összesített minta <sup>2</sup> (n=444)
<b>Nem</b>			
Férfi	55% (219)	43% (149)	50% (222)
Nő	45% (182)	57% (200)	50% (222)
<b>Kor</b>			
17-30	38% (151)	30% (105)	27% (119)
31-40	34% (137)	32% (110)	32% (141)
41-50	18% (73)	28% (99)	29% (131)
51+	10% (40)	10% (35)	12% (53)
<b>Beosztás</b>			
Vezető	24% (96)	-	-
Beosztott	76% (305)	-	-
<b>Végzettség</b>			
Középfokú	15% (59)	21% (75)	19% (84)
BSc/BA	49% (195)	40% (139)	38% (170)
MSc/MA	34% (137)	35% (121)	38% (170)
Ph.D.	2% (10)	4% (14)	5% (20)
<b>Multikulturális munkahely tapasztalat</b>			
Van	92% (370)	68% (239)	75% (333)
Nincs	8% (31)	32% (110)	25% (111)
<b>Nemzetiség</b>			
Magyar	53% (212)	75% (261)	66% (292)
Külföldi	47% (189)	25% (88)	34% (152)
<b>Beszél idegen nyelvet?</b>			
Igen	97% (387)	89% (311)	94% (404)
Nem	3% (14)	11% (38)	6% (40)
<b>Külföldi tapasztalat</b>			
Van	57% (230)	49,6% (173)	57% (254)
Nincs	43% (171)	50,4% (176)	43% (190)
<b>Munkatapasztalat években</b>			
0-4	19% (78)	24% (82)	19,5% (86)
5-10	33% (132)	18% (63)	19,5% (86)
11-15	16% (63)	14% (49)	14% (63)
16-20	11% (43)	23% (81)	22% (99)
21+	21% (85)	21% (74)	25% (110)

<sup>2</sup> H2 hipotézishez használt minta a „Kulturális intelligencia (CQ) és vezetői kompetencia” kutatás felmért vezetői és a „Kulturális intelligencia (CQ)” kutatás mintái együtt. Az eredeti 96 vezetőből 95 volt hiánytalan adatú és használható.



### 3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE

#### 3.1. A kulturális intelligencia és az egyéni életút

**H1. Az egyéni életút során szerzett interkulturális tapasztalatok jelentősen hozzájárulnak a kulturális intelligencia (CQ) magasabb értékéhez.**

Az egyéni életút hatásainak elemzéséhez első körben két csoportra osztottam a faktorokat, amelyek feltételezésem szerint befolyásolhatják a kulturális intelligenciát. A demográfiai faktorokhoz került az életkor, az iskolai végzettség szintje és a munkában eltöltött évek száma, az interkulturális faktorokhoz pedig a beszélt nyelvek száma, a multikulturális munkahelyi tapasztalat, valamint az, hogy hány országban élt már a személy. A hipotézisvizsgálathoz egyrészt a doktori kutatásom vezetői adatbázisát (95 fő)<sup>3</sup>, másrészt a CQ kutatás adatbázisát használom (349 fő), azaz 444 fős mintával dolgoztam.

#### *A H1 hipotézis megerősítése/elvetése*

A 3. táblázatban összefoglalom a H1 hipotézishez használt vizsgálatok módszereit és eredményeit.

3. táblázat: A H1 hipotézisvizsgálat eredményei (n=444)

Faktor	Motivációs CQ	Kognitív CQ	Metakognitív CQ	Viselkedési CQ	CQ átlag
Életkor-csoport	szign. kapcs.	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.
Végzettség	n.sz.	n.sz.	szign. kapcs.	n.sz.	n.sz.
Munka-tapasztalat	szign. kapcs.	n.sz.	n.sz.	n.sz.	szign. kapcs.
Beszél-e idegen nyelven	t=0,527*	t=3,771*	t=1,234*	n.sz.	t=1,925*
Beszélt nyelvek száma	n.sz.	szign. kapcs.	szign. kapcs.	n.sz.	szign. kapcs.
Élt külföldön	t=7,385*	t=7,361*	t=5,937*	n.sz.	t=6,668*
Országok száma	szign. kapcs.	szign. kapcs.	szign. kapcs.	n.sz.	szign. kapcs.

<sup>3</sup> Egy vezető felmérése hiányos adatokkal rendelkezett

Faktor	Motivációs CQ	Kognitív CQ	Metakognitív CQ	Viselkedési CQ	CQ átlag
Multi-kulturális munkahelyi környezeti tapasztalat	t=6,906*	t=5,912*	t=5,123*	n.sz	t=5,951*

*n.sz – nem szignifikáns*

*szign. kapcs – van szignifikáns kapcsolat*

*\* 0,01-es szignifikancia szint*

Az elvégzett vizsgálatok eredményei egyértelműen megmutatták, hogy a kulturális intelligenciát legnagyobb mértékben multikulturális tapasztalatok szerzése befolyásolja, növeli.

Statisztikailag igazoltam, hogy az első hipotézisben megfogalmazott feltevésem (*Az egyéni életút során szerzett interkulturális tapasztalatok jelentősen hozzájárulnak a kulturális intelligencia (CQ) magasabb értékéhez*) a vizsgálat mintájára igaznak bizonyult.

### **3.2. A multikulturális munkahelyi környezet**

***H2: A magasabb kulturális intelligenciával rendelkező személyek pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet.***

A multikulturális munkahely megítélésére az alábbi kérdéseket tudom használni:

1. Az alkalmazottak általában tartanak a más nemzetiségű főnököktől.
2. Mindegy a nemzetisége, az a fontos, hogy szakmailag és emberileg alkalmas legyen a beosztására.
3. Ha a vezető és a beosztott azonos nemzetiségű, akkor a vezetőnek kevesebb erőfeszítésébe kerül, hogy elfogadtassa magát.
4. A multikulturális környezetben a vezetőkre sokkal inkább jellemző, hogy kizárólag a teljesítmény alapján ítélik meg a beosztottakat.
5. A multikulturális környezetben az esélyegyenlőségre sokkal jobban odafigyelnek.

#### ***A felhasznált kérdések célja***

A hipotézis igazolásához szükséges volt megtudnom, hogy a válaszadók mit gondolnak arról, hogy mások mennyire tartanak egy külföldi vezetőtől. Ugyanis a közhiedelem szerint az ismeretlennel, így a külföldiekkel kapcsolatban is vannak bizonyos fenntartásaink, félelmeink.

A következőben a szakmaiság vagy az egyéb más tényezőket állítom tulajdonképpen szembe egymással, ezáltal arra vagyok kíváncsi, hogy a válaszadók számára a más nemzetiség esetlegesen ugyanolyan súllyal van-e jelen a válaszadásukban.

A munkahelyi mikrokörnyezet, a közvetlen kapcsolatok egymásra hatása közismert, így a vezető számára sem mindegy, hogy mennyi energiájába kerül magát elfogadtatnia. A teljesítményalapú megítélés és az esélyegyenlőség két kulcs minősítése a multikulturális környezetnek, ebből kifolyólag én is felmértem a válaszadók véleményét.

### ***A multikulturális munkahely megítélése és a kulturális intelligencia összefüggése***

444 eseténél rendelkeztem kulturális intelligencia értékekkel is és itt megnéztem az összefüggést a CQ szintek és a kérdésekre adott válaszok között. Ezeknél a vizsgálatoknál az eredeti értékeket használtam az első és a harmadik kérdésnél, nem fordítottam.

4. táblázat: Korreláció vizsgálat CQ értékek és a kérdésekre adott válaszok között (n=444)

	<b>Q1 – Más nemzetiségű főnöktől tartanak.</b>	<b>Q2 Mindegy a nemzetisége</b>	<b>Q3 Vezető és a beosztott nemzetisége</b>	<b>Q4 Megítélés teljesítmény alapján</b>	<b>Q5 Esélyegyenlőség</b>
<b>Motivációs CQ</b>	-0,229**	0,129**	-0,151**	0,051	0,137**
<b>Kognitív CQ</b>	-0,155**	0,009	0,017	0,022	0,125**
<b>Metakognitív CQ</b>	-0,173**	0,065	-0,064	0,002	0,166**
<b>Viselkedési CQ</b>	-0,100*	0,080	-0,017	0,087	0,037
<b>CQ</b>	-0,205**	0,086	-0,062	0,050	0,147**
** . Korreláció igazolható 0,01 szignifikanciaszinten.					
* . Korreláció igazolható 0,05 szignifikanciaszinten.					

A 4. táblázatban látszik, hogy két kérdésnél van szignifikáns kapcsolat a kulturális intelligencia szintje és a kérdésre adott válaszok között. Az említett kérdések: „Az alkalmazottak általában tartanak a más nemzetiségű főnököktől” ( $r=-0,205$ ,  $p<0,001$ ), amelyben arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadó mit gondol, mások hogyan viszonyulnak a külföldi vezetőkhez, valamint az „A multikulturális környezetben az esélyegyenlőségre sokkal jobban odafigyelnek” ( $r=0,147$ ,  $p=0,002$ ), amelyben a tapasztalataikra kérdeztem rá az esélyegyenlőséggel kapcsolatban.

## ***A H2 hipotézis megerősítése/elvetése***

A hipotézisem (*A magasabb kulturális intelligenciával rendelkező személyek pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet*) részben beigazolódott, bár nagyon gyenge, de kimutatható az összefüggés statisztikailag ötből két kérdésnél.

### **3.3. Az interkulturális kompetencia (IK) és a kulturális intelligencia (CQ)**

#### ***H3. Az interkulturális kompetenciaelemek pozitívan befolyásolják a kulturális intelligencia (CQ) szintjét.***

A hipotézisemben az interkulturális kompetencia elemek és a kulturális intelligencia összefüggését vizsgálom. Bizonyítani kívánom, hogy az interkulturális kompetenciaelemek szintje milyen mértékben befolyásolja a kulturális intelligencia szintjét.

A hipotézis vizsgálatához két adatbázis használtam, 95 fő vezető és a 349 válaszadó értékeit elemeztem, összesen 444 fő. A hipotézis alátámasztásához három vizsgálatot végeztem el. Az elsőben korrelációs vizsgálatot végeztem az interkulturális kompetenciaelemek és a kulturális intelligencia dimenziók között. A kapott eredmények alapján meghatároztam dimenzióként a három legfontosabb kompetenciaelemet (a Viselkedési CQ dimenziónál csak kettő elemet), majd azoknak kiszámoltam az átlagát és ezeket az átlagokat vettem össze a CQ dimenziókkal. A második vizsgálatban a szakirodalom által csoportosított kompetenciaelem csoportoknak számoltam ki az átlagát és azokat vettem össze a CQ dimenziókkal. A harmadik vizsgálatban pedig faktoranalízis használatával határoztam meg kompetenciaelem csoportokat és azoknak az átlagát néztem meg a CQ dimenziókkal kapcsolatban.

#### ***Az interkulturális kompetenciaelemek***

Az interkulturális kompetencia általam vizsgált kilenc eleme: kapcsolatteremtő készség, nyelvi készség, kulturális kíváncsiság, bizonytalanság tolerálása, rugalmasság, türelem és tisztelet, kulturális empátia, erős én-tudat, humorérzék (RUDNÁK 2010; SCHNEIDER et al. 2014).

#### ***Kulturális intelligencia értékek***

A kulturális intelligencia kérdőív (Cultural Intelligence Scale = CQS) hetes skálát használ, amelyben négy kérdéscsoport található. Minden egyes kérdéscsoport egy dimenzió értéket ad meg, egyszerű átlagszámítással.

A kérdéscsoportokban eltérő számú kérdés szerepel, a motivációsban öt, a kognitívban hat, a metakognitívban négy és a viselkedésiben öt. A kulturális intelligencia átlaga a négy dimenzió átlagából számolandó.

### **Összefüggés keresése a CQ és IK között**

A kulturális intelligencia átlagát nézve a legerősebb kapcsolata a rugalmasságnak ( $r=0,353$   $p<0,01$ -es szinten), a nyelvi készségnek ( $0,327$   $0,01$ -es szinten) és a kulturális kíváncsiságnak ( $0,321$   $0,01$ -es szinten) van a kulturális intelligenciával.

*Korreláció ez egyes elemek között*

5. táblázat: Korreláció az interkulturális kompetenciaelemek és a kulturális intelligencia dimenziók között ( $n=444$ )

	Motivációs CQ	Kognitív CQ	Metakognitív CQ	Viselkedési CQ	CQ átlag
<b>Kapcsolatteremtő készség</b>	0,307**	0,142**	0,172**	0,217**	0,259**
<b>Nyelvi készség</b>	0,219**	0,373**	0,258**	0,172**	0,327**
<b>Kulturális kíváncsiság</b>	0,342**	0,261**	0,245**	0,178**	0,321**
<b>Bizonytalanság tolerálása</b>	0,321**	0,225**	0,174**	0,097*	0,252**
<b>Rugalmasság</b>	0,423**	0,237**	0,254**	0,228**	0,353**
<b>Türelem és tisztelet</b>	0,280**	0,190**	0,252**	0,195**	0,288**
<b>Kulturális empátia</b>	0,213**	0,173**	0,270**	0,151**	0,255**
<b>Erős én-tudat</b>	0,245**	0,194**	0,244**	0,210**	0,282**
<b>Humorérzék</b>	0,204**	0,147**	0,167**	0,164**	0,214**

\*\* . Korreláció igazolható 0,01 szignifikanciaszinten.

\*. Korreláció igazolható 0,05 szignifikanciaszinten.

A 5. táblázatban a legerősebb kapcsolatokat jelöltem dimenzióként eltérő színnel. E szerint a motivációs CQ-val a legerősebb kapcsolata a rugalmasság, a kulturális kíváncsiság és a bizonytalanság tolerálása elemeknek, a kognitív CQ-val a nyelvi készség, kulturális kíváncsiság és rugalmasság elemeknek, a metakognitív CQ-val a kulturális empátia, nyelvi készség, rugalmasság, türelem és tisztelet elemeknek, a viselkedési CQ-val a rugalmasság, nyelvi készség és kulturális kíváncsiság elemeknek van.

### ***A H3 hipotézis összefoglalása***

Egyértelműen bebizonyosodott az interkulturális kompetenciaelemek és az kulturális intelligencia, valamint annak dimenziói közötti összefüggés, egymásra hatás. Az interkulturális kompetencia elemeket főkomponens analízis használatával csoportosítva a korrelációs vizsgálat eredményei alapján látható, hogy a bizonytalanságkezelés faktornak (kapcsolatteremtő készség, bizonytalanság tolerálása, rugalmasság, humorérzék) a motivációs CQ-val az elfogadás faktornak (türelem és tisztelet, kulturális empátia, erős én-tudat) a metakognitív CQ-val a tudásvágy faktornak (nyelvi készség) pedig a kognitív CQ-val van a legerősebb kapcsolata, de mindegyik faktor szignifikáns pozitív kapcsolatban áll mindegyik kulturális intelligencia dimenzióval.

A H3 hipotézis (*Az interkulturális kompetenciaelemek pozitívan befolyásolják a kulturális intelligencia (CQ) szintjét.*) bizonyítást nyert.

### **3.4. A kulturális intelligencia és a vezetői kompetenciák összefüggése vezetőknél**

***H4: A vezetői kompetenciára (VK) a kulturális intelligencia (CQ) erősebb befolyással bír, mint a vezető szociodemográfiai jellemzői (életkor, végzettség, nem, a személy magyar vagy külföldi-e), illetve a szervezetben betöltött szerepe (beosztás).***

95 vezetőből 76 vezetőnél állt rendelkezésre beosztottaktól származó értékelhető vezetői kompetencia érték. Ebben a hipotézisben az elemzéseket ezekkel az esetekkel végeztem.

A kutatásom alapfeltevése, hogy a magas szintű vezetői kompetencia jó vezetőt feltételez, ugyanakkor akinek a CQ-ja magas szintű, annak a vezetői kompetenciája magasabb, kvázi jobb vezető.

A CQ kutatás egyik alap kérdése, hogy mi volt előbb, a tyúk vagy a tojás, engem sem kerülhetett el, azaz, hogy a vezetői kompetencia hat a CQ-ra vagy a CQ hat a vezetői kompetenciára? A CQ definíciójában is szerepel a multikulturális környezet, és kulturális intelligencia kutatása is azért indult el, mert azt tapasztalták munkahelyeken, hogy hiába volt a legjobb képességű szakember és vezetői gárda összeválogatva, a hatékonyságuk elmaradt a várthoz képest. Ekkor fogalmazódott meg a kutatókban, hogy kell lennie egy faktornak, ami befolyásolja a vezetői képességek alakulását multikulturális környezetben.

## A kulturális intelligencia és a vezetői kompetenciák összefüggése

Korrelációs vizsgálatot végeztem a vezetők CQ és VK értéket összevetve. Ezek az értékek a vezetők saját beosztottjaik által adott értékek átlagából származnak. 76 olyan vezető volt, akinek legalább 3 beosztottja töltött ki értékelhető CQ és IMC kérdőívet is.

6. táblázat: A vezetők kulturális intelligenciájának és vezetői kompetenciáinak korrelációja (Beosztottak által adott értékek átlaga) (n=76)

	VEZETŐI KÉPESSÉ- GEK	SZAKMAI KÉPESSÉ- GEK	VÁLLALKOZÓI KÉPESSÉGEK	SZEMÉLYI- SÉG VONÁSOK
Kulturális intelligencia	0,459**	0,416**	0,353**	0,406**
Motivációs CQ	0,427**	0,439**	0,352**	0,459**
Kognitív CQ	0,349**	0,267*	0,198	0,266*
Metakognitív CQ	0,441**	0,423**	0,315**	0,420**
Viselkedési CQ	0,331**	0,267*	0,337**	0,215

\*\* . Korreláció igazolható 0,01 szignifikanciaszinten.

\* . Korreláció igazolható 0,05 szignifikanciaszinten.

A 6. táblázatban látható, hogy a korrelációk értékeiben általában nem állapíthatók meg számottevő különbségek. Az eredmény alapján a kulturális intelligencia közepesen erős kapcsolatban van a vezetői kompetenciával, ezen belül a leggyengébben a vállalkozói képességekkel korrelál ( $r=0,353$ ,  $p=0,002$ ). Amikor dimenzióként vizsgálom az eredményeket a motivációs CQ esetében is a vállalkozói képességekkel van a leggyengébb kapcsolat ( $r=0,352$ ,  $p=0,002$ ), a kognitív CQ esetében nincs egyáltalán összefüggés a vállalkozói képességekkel, a metakognitív CQ-nál megint a vállalkozói képességek a leggyengébben korreláló ( $r=0,315$ ,  $p=0,006$ ), viszont a viselkedési CQ-nál a személyiség vonások vezetői kompetenciával nem mutatható ki lineáris összefüggés.

Elemeztem az eredményeket a vezetői kompetenciák szemszögéből is, oszloponként nézve a 6. táblázatot. Így azt állapítottam meg, hogy vezetői képességeknek a leggyengébb kapcsolata a viselkedési CD-val ( $r=0,331$ ,  $p=0,004$ ) van. A szakmai képességeknek legkevésbé a kognitív ( $r=0,267$ ,  $p=0,02$ ) és a viselkedési CQ-val ( $r=0,267$ ,  $p=0,02$ ) van. A vállalkozói képességeknek nincs szignifikáns kapcsolata a kognitív CQ-val és a személyiség vonásoknak pedig a viselkedési CQ-val.

## *A vezetői kompetenciák összefüggése más faktorokkal*

A hipotézis vizsgálatához a következő faktorokat elemzem (7. táblázat):

*7. táblázat: A hipotézisvizsgálathoz használt módszerek (n=76)*

<b>Faktor</b>	<b>Vizsgálat típusa</b>
A vezető neve	Mann-Whitney próba
A vezető magyar-e vagy külföldi	Mann-Whitney próba
A vezetők kora csoportosítva	Kruskal-Wallis próba
A vezetők munkatapasztalata csoportosítva	Kruskal-Wallis próba
A vezető beosztása	Kruskal-Wallis próba
A vezető végzettsége	Kruskal-Wallis próba

### *A vezetők neve szerinti vizsgálat*

Elemeztem a beosztottak által 10-es skálán megjelölt különböző vezetői kompetencia képességek értékeit, megnéztem azok átlagait férfi és női vezetők szerint. Előzetesen azt vártam, hogy a férfi vezetőnek magasabb értékeket adnak a beosztottjaik.

A Mann–Whitney próba eredménye (M-W=469,5, Z=-0,642, p=0,521) alapján nem igazolható jelentős különbség a férfi és a női vezetők között a vezetői képességek, a szakmai képességek (M-W=372, Z=-1,833, p=0,067) és a vállalkozói képességek (M-W=372, Z=-1,833, p=0,067) értékeiben.

Egyedül a személyiség vonások esetén van szignifikáns eltérés a férfi és női vezetők értékei között, a Mann–Whitney próbához tartozó átlagos rangszám értékek alapján a női vezetők jelentősen magasabb személyiség vonások kompetenciával rendelkeznek a férfi vezetőkhez képest.

### *A vezetők származása szerinti vizsgálat*

A Mann–Whitney próba eredménye alapján nem igazolható vagy állapítható meg jelentős különbség a külföldi és magyar vezetők között a vezetői kompetenciák egyik értékében sem.

### *A vezetők kora szerinti vizsgálat*

A Kruskal-Wallis próba eredményei a (p>0,05) alapján, vezetői képességek (K-W=0,531, p=0,912), szakmai képességek (K-W=2,160, p=0,540), vállalkozói képességek (K-W=0,785, p=0,853) és személyiség vonások (K-W=3,571, p=0,312) nem volt megállapítható szignifikáns kapcsolat a korcsoportok és a vezetői kompetenciák között.



#### *A vezetők munkatapasztalata szerinti vizsgálat*

A Kruskal-Wallis próba eredményei a ( $p > 0,05$ ) alapján, vezetői képességek ( $K-W=3,081$ ,  $p=0,544$ ), szakmai képességek ( $K-W=7,207$ ,  $p=0,125$ ), vállalkozói képességek ( $K-W=0,882$ ,  $p=0,927$ ) és személyiség vonások ( $K-W=8,666$ ,  $p=0,070$ ) nem volt megállapítható szignifikáns kapcsolat a korcsoportok és a vezetői kompetenciák között.

#### *A vezetők beosztása szerinti vizsgálat*

A Kruskal-Wallis próba eredménye ( $p > 0,05$ ) ( $K-W=4,602$ ,  $p=0,100$ ) alapján a vezetői képességek nem mutatnak jelentős eltérést a vezető beosztása tekintetében, ugyancsak nincs jelentős eltérés a szakmai képességek ( $K-W=3,264$ ,  $p=0,196$ ), a vállalkozói képességek ( $K-W=0,715$ ,  $p=0,699$ ) és a személyiségvonások esetében sem ( $K-W=4,766$ ,  $p=0,092$ ).

#### *A vezetők végzettsége szerinti vizsgálat*

A Kruskal-Wallis próba eredményei ( $p > 0,05$ ) (vezetői képességek ( $K-W=1,943$ ,  $p=0,584$ ), szakmai képességek ( $K-W=3,547$ ,  $p=0,315$ ), vállalkozói képességek ( $K-W=5,587$ ,  $p=0,134$ ) és személyiség vonások ( $K-W=1,862$ ,  $p=0,601$ )) alapján egyik vezetői kompetencia érték sem mutat jelentős eltérést a vezető végzettsége tekintetében.

#### ***A H4 hipotézis vizsgálata***

A hipotézisem alátámasztásához a kulturális intelligencia és a vezetői kompetencia összefüggésének vizsgálatán kívül megnéztem, hogy a vezetők vezetői kompetencia értékét más, szociodemográfiai faktorok milyen mértékben befolyásolják. Így megvizsgáltam, hogy vajon jobb értékeket kapnak-e az idősebb vagy fiatalabb vezetők, a több munkatapasztalattal rendelkező vezetők, a magasabb végzettséggel rendelkező vezetők, a magasabb beosztású vezetők, a férfi vagy női vezetők, valamint a magyar vagy külföldi származású vezetők.

A 8. táblázatban összefoglaltam a különböző faktorok összefüggését a vezetői kompetenciával.

8. táblázat: A H4 hipotézis összefoglalása (n=76)

	<b>Vezetői kompetencia</b>	<b>Vezetői képességek</b>	<b>Szakmai képességek</b>	<b>Vállalkozói képességek</b>	<b>Személyiség vonások</b>
<b>Kulturális intelligencia</b>	Szignifikáns kapcsolat mind a négy vezetői kompetencia résszel	<b>0,459**</b>	<b>0,416**</b>	<b>0,353**</b>	<b>0,406**</b>
<b>Életkor csoportok</b>	Nincs szignifikáns kapcsolat	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.
<b>Munkatapasztalat</b>	Nincs szignifikáns kapcsolat	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.
<b>Végzettség</b>	Nincs szignifikáns kapcsolat	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.
<b>Beosztás</b>	Nincs szignifikáns kapcsolat	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.
<b>Nem</b>	Szignifikáns kapcsolat a személyiség vonások kompetenciával	n.sz.	n.sz.	n.sz.	<b>Női vezetőknél jelentősen magasabb</b>
<b>Származás</b>	Nincs szignifikáns kapcsolat	n.sz.	n.sz.	n.sz.	n.sz.

Az empirikus kutatás eredménye alapján a H4 hipotézisem (A vezetői kompetenciára (VK) a kulturális intelligencia (CQ) erősebb befolyással bír, mint a vezető szociodemográfiai jellemzői (életkor, végzettség, nem, a személy magyar vagy külföldi-e), illetve a szervezetben betöltött szerepe (beosztás)) beigazolódott.

### 3.5. Az eredmények megbeszélése

Kutatási céljaim közé tartozott a kulturális intelligencia kiemelkedő fontosságának kimutatása a vezetők esetében is, nem csak a munkavállalók körében, valamint a leghatékonyabb módszerek megtalálása a kulturális intelligencia fejlesztésére.

Távolabbi célom a megfelelő módszerek kialakítása a kulturális intelligencia fejlesztésére és interkulturális tréningek kialakítása és ajánlása multikulturális vállalatok számára.

A dolgozat elején négy konkrét kutatási kérdést fogalmaztam meg, amelyeket most egyenként megválaszolok a kutatásom eredményei alapján.

*K1. A kulturális intelligenciát mi befolyásolja legjobban, hogyan lehet hatékonyan fejleszteni?*

A kutatás eredményei alapján a legnagyobb befolyással az intenzív multikulturális tapasztalat, mint például a külföldön élés, külföldi személyekkel való munka, mindennapi találkozás van a kulturális intelligenciára. Mindenképpen olyan helyzet, amelyben az egyén nem tudja elkerülni a másik kultúrájának a megismerését és az ahhoz való alkalmazkodást.

A hatékony fejlesztés is csak hosszadalmas tapasztalatszerzés során valósulhat meg, amelyet megerősíthet a nyelvtanulás során megtanult kulturális jellemzők vagy egy multikulturális tréningben való részvétel. De ezek konkrét tapasztalatszerzés nélkül nem lehetnek egyedüli forrás a kulturális intelligencia fejlesztéséhez.

A kutatásom eredménye összecseng Alexander et al. (2021) empirikus vizsgálatával, akik szintúgy azt állapították meg, hogy a CQ tréning nem fejleszti a kulturális intelligenciát abban az esetben, ha nem társul hozzá más kultúrában való tapasztalatszerzése. Ugyancsak hasonló eredményre jutott Raver és Van Dyne is (2018) a kulturális intelligencia fejlesztése kutatásuk kapcsán.

*K2. A magasabb kulturális intelligencia milyen mértékben érvényesül pozitívan akár a munka, akár a magánélet szempontjából?*

A kutatásomban a munka szempontjából vizsgáltam a kulturális intelligencia hatását, a magánélet vizsgálata más kutatásra hárul. A kérdésemet két téma vizsgálatával is igyekeztem megválaszolni, egyik a multikulturális munkahelyek megítélése volt, ahol kimutatható egyenes kapcsolatot találtam a magasabb CQ és a multikulturális munkahely preferenciája között, valamint a munka világához tartoznak a vezetők, akiknél szintúgy fontos a kulturális intelligencia színté a megítélésük szempontjából.

*K3. A multikulturális csoportok vezetőinek megítélése és hatékonysága jobb-e, amennyiben magasabb kulturális intelligenciával rendelkeznek?*

Egyértelműen jobb vezetőknek találták a beosztottjaik azokat a vezetőket, akiknek a kulturális intelligenciájuk magasabb volt, ez tisztán látszott a vezetőkre adott vezetői kompetencia értékekből.

A vezetői kompetenciák részértékei között szerepel többek között a tervezés, a szervezés, a minőségretöréskvés, a problémamegoldás, az üzletitudatosság, a kreativitás, az innováció, valamint a stratégiaiérzék, amelyek mind nélkülözhetetlenek a hatékonysághoz, így kimondható, hogy a magasabb kulturális intelligenciával rendelkező vezetők hatékonyságát is magasabb szintűnek ítélik a beosztottjaik.

Livermore 2011-es könyvében kijelenti, hogy magasabb kulturális intelligenciával rendelkező vezető, nagyobb valószínűséggel tud bizalmat kialakítani és hatékonyan vezetni multikulturális csoportokat és projekteket akár hazai, akár idegen környezetben (LIVERMORE 2011, p. 16).

A vezetői kulturális intelligencia és a vezetői hatékonyság volt a témája Groves és Feyerherm kutatásának (2011), amelyben megállapították, hogy a vezetők kulturális intelligenciája és a -vezetői teljesítményük közötti kapcsolat erősebb a nagyobb kulturális sokszínűséggel rendelkező csapatokban. A tanulmány eredményei azt mutatják, hogy a vezetők kulturális intelligenciája hozzájárul vezetők teljesítményének megítéléséhez olyan munkacsoportokban, amelyeket a csapattagok tekintetében jelentős kulturális sokféleség jellemez.

*K4. Mi a beosztottak véleménye a multikulturális munkahelyekről? Mi befolyásolja a véleményüket?*

A válaszadók szerint az emberek általában kis mértékben tartanak a külföldi vezetőktől, de önmagukat tekintve nem tesznek különbséget a vezető nemzetisége alapján, amennyiben a szakmai tudása megfelelő és emberileg alkalmas a szerepre.

Kevésbé gondolják azt, hogy nehezebb helyzetben vannak azok a vezetők, akiknek eltér a nemzetiségük a beosztottjaikétól.

Közepes értéket adtak azokra a kérdésekre, amelyben a multikulturális környezet igazságosabb teljesítményértékelésére kérdeztem rá, vagy a multikulturális munkahely feltételezett nagyobb fokú esélyegyenlőségre figyelésére.

A magasabb kulturális intelligenciájú emberek kevésbé gondolták, hogy az alkalmazottak tartanának a külföldi vezetőktől és pozitívabban értékelték az esélyegyenlőség szempontjából a multikulturális munkahelyeket. Itt nem tudtam más egyértelmű befolyásoló faktort felmutatni.

*K5. Mi a kapcsolat az interkulturális kompetencia és a kulturális intelligencia között?*

Az eredmények alapján egyértelmű kapcsolat mutatható ki az interkulturális kompetencia és a kulturális intelligencia között. Azok a személyek, akiknek az interkulturális kompetencia készségei fejlettebbek, magasabb szintűek, magasabb kulturális intelligencia szintet is tudnak elérni.

Az interkulturális kompetencia olyan készségek sora, amelyek segítik az embereket, hogy idegen kultúrákba könnyebben tudjanak beilleszkedni. Ezek részben adottságok, személyiség vonások, mint például a kapcsolatteremtő készség, rugalmasság, humorérzék, kulturális empátia, nyelvi készség részben pedig a szocializációnk során tanult készségelemek, mint például a bizonytalanság tolerálása, a türelem és a tisztelet, a kulturális kíváncsiság és az erős én-tudat.

Mindenképpen meglévő adottságok vagy mélyen gyökeredző jellemzőkről van szó. A két fogalom közötti kapcsolatot egyirányúnak feltételeztem és annak is találtam, a kulturális intelligencia nem fejleszthető alapvető készségek nélkül, amelyek megléte a saját kultúránkban is elsődleges fontosságú.

A két azonnali céloom közül mindkettőt sikeresen elértem. Egyértelműen bebizonyosodott, hogy a kulturális intelligencia kiemelkedő fontosságú a multikulturális csoportok vezetői számára, szignifikánsan magasabb volt azon vezetők vezetői képességének a megítélése a beosztottak részéről, akiknek magasabb volt a kulturális intelligenciája.

A kulturális intelligencia fejlesztésének módjai közül pedig az intenzív multikulturális tapasztalatok szerzése bizonyult a leghatásosabbnak, tehát elengedhetetlen a szoros, gyakori kapcsolat idegen kultúrából származó személyekkel a kulturális intelligencia szignifikáns növeléséhez, amely megvalósulhat külföldön élés, külföldi munkavállalókkal való együttműködés, valamint bármilyen más intenzív, hosszantartó kapcsolat idegen kultúrából származó emberekkel.

A nyelv tanulása ezeket segíteni tudja, de önmagában még nem elég a kulturális intelligencia nagymértékű fejlesztéséhez. Ugyancsak kevés az elméleti vagy gyakorlati tréning, ha nem kapcsolódik hozzá hosszú távú tapasztalatszerzési időszak.

A távolabbi célomban tréningek kialakítását és ajánlását fogalmaztam meg multikulturális vállalatok számára, de a kutatásom eredményei alapján az elgondolásomat módosítottam, mivel egyszerű tréningek csak kiinduló pontok lehetnek a megfelelő cél eléréséhez. Az eredmények alapján úgy gondolom, hogy multikulturális fejlesztő programokra van szükség, amelyben az egyik, leginkább az első lépés a tréningen való részvétel, amelyet követnek további multikulturális tapasztalatszerző lehetőségek, mint külföldi kiküldetés, közös programok külföldiekkel, továbbképzés, projektek szervezése. Ezek a hosszú távú programok elsősorban leendő vezetők fejlesztésére hasznosak és fontosak a vállalatok számára.

Soon Ang et al. több mint 30 kulturális kompetenciamodell tanulmányozása után 2011-ben fogalmazta meg a kulturális intelligencia és az interkulturális kompetencia közötti különbséget és azok kapcsolatát, amelyben az interkulturális kompetenciát inkább jellemzi személyiségvonásként, viselkedésként és világnézetként (ANG et al. 2015).

## 4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK

Az eredmények alapján a kutatásom elején felállított hipotézisek az alábbiakban kerültek igazolásra, illetve elvetésre (9. táblázat):

9. táblázat: *Hipotézisek elfogadása/elvetése*

HIPOTÉZIS	ELFOGADÁS
<b>H1</b> Az egyéni életút során szerzett interkulturális tapasztalatok jelentősen hozzájárulnak a kulturális intelligencia (CQ) magasabb értékéhez.	✓
<b>H2</b> A magasabb kulturális intelligenciával rendelkező személyek pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet.	✓ X
<b>H3</b> Az interkulturális kompetenciaelemek pozitívan befolyásolják a kulturális intelligencia (CQ) szintjét.	✓
<b>H4</b> A vezetői kompetenciára (VK) a kulturális intelligencia (CQ) erősebb befolyással bír, mint a vezető szociodemográfiai jellemzői (életkor, végzettség, nem, a személy magyar vagy külföldi-e), illetve a szervezetben betöltött szerepe (beosztás).	✓

**H1** *Az egyéni életút során szerzett interkulturális tapasztalatok jelentősen hozzájárulnak a kulturális intelligencia (CQ) magasabb értékéhez.*

Statisztikai módszerekkel elemeztem a kulturális intelligencia átlag és a többi változó kapcsolatát, aminek az eredménye megerősítette: a kulturális intelligencia szintjének a külföldi tapasztalattal és a multikulturális munkahelyi tapasztalattal van kapcsolata. Közepesen erős pozitív összefüggést igazoltam a multikulturális tapasztalat és a kulturális intelligencia között, tehát a kulturális intelligencia leghatékonyabb fejlesztési módja a multikulturális környezetben, de leginkább más kultúrában szerzett tapasztalat.

**Javaslatok a kutatási eredmények gyakorlati hasznosítására:**

- Mivel nem csak a munkával kapcsolatos multikulturális tapasztalatok hasznosak az egyének számára, hanem az egyénileg megszerzettek is, így támogatni kell a minél korábbi multikulturális élmények megszerzését, akár az iskolarendszeren, akár családi, személyes programokon, projekteken keresztül.

- Általános és középiskolákban a különféle csereprogramokon, tanulmányi kirándulásokon, Erasmus+ projekteken való részvétel.
- A felsőoktatás számára szintén létező nagy számban rendelkezésre álló különféle külföldi tanulmányok, szakmai gyakorlatok mellett erősíteni kell a magyarországi intézményekben tanuló egyre növekvő számú külföldi ösztöndíjasokkal való közös tanórák, programok, projektek megvalósítását.
- A pályakezdő fiatalok számára vonzó az álláspályázat kiírásokban, ha külföldi kiküldetéssel is szerepel a karrierút első lépéseiben, amely által a munkába állás korai szakaszában megszerezhetik a kulturális intelligenciájuk fejlesztéséhez szükséges tapasztalatokat.

**H2** *A magasabb kulturális intelligenciával rendelkező személyek pozitívabban ítélik meg a multikulturális munkahelyi környezetet.*

A hipotézisvizsgálat alapján megállapítható, a nagyobb nemzetközi tapasztalattal rendelkezők – akik így magasabb CQ-val is rendelkeznek – két állítás esetében pozitívan állnak a multikulturális munkahelyekhez; kevésbé tartanak a más nemzetiségű vezetőktől, valamint hisznek az esélyegyenlőségben.

Megállapítottam, hogy a multikulturális munkakörnyezet iránti nyitottság nagyobb azon munkavállalók (vezetők) körében, akik magasabb szintű kulturális intelligenciával rendelkeznek.

Nem sikerült szignifikáns kapcsolatot igazolni a kulturális intelligencia szint és 3 állítás között (Mindegy a nemzetisége, az a fontos, hogy szakmailag és emberileg alkalmas legyen a beosztására).

Ha a vezető és a beosztott azonos nemzetiségű, akkor a vezetőnek kevesebb erőfeszítésébe kerül, hogy elfogadtassa magát.

A multikulturális környezetben a vezetőkre sokkal inkább jellemző, hogy kizárólag a teljesítmény alapján ítélik meg a beosztottakat.)

### **Javaslatok a kutatási eredmények gyakorlati hasznosítására:**

A kulturális intelligencia szint befolyásolja a multikulturális környezetben való eredményességet, ezért ennek mérése, majd folyamatos fejlesztése, illetve szinten tartása minden vállalat számára fontos a versenyképesség megtartása szempontjából.



Javaslom a HR számára a nemzetközi kiválasztás gyakorlata során, hogy a kulturális intelligenciát is vegyék fel a mérendő kompetenciák közé, a későbbiekben pedig gondoskodjanak annak folyamatos fejlesztéséről.

**H3** *Az interkulturális kompetenciaelemek pozitívan befolyásolják a kulturális intelligencia (CQ) szintjét.*

Egyértelműen bebizonyosodott az interkulturális kompetenciaelemek és az kulturális intelligencia, valamint annak dimenziói közötti összefüggés. Minden egyes interkulturális kompetencia készség szignifikáns kapcsolatban áll a kulturális intelligencia értékével és dimenzióival.

Az interkulturális kompetencia elemeket csoportosítva a korrelációs vizsgálat eredményei alapján látható, hogy a bizonytalanságkezelés faktornak (kapcsolatteremtő készség, bizonytalanság tolerálása, rugalmasság, humorérzék) a motivációs CQ-val az elfogadás faktornak (türelem és tisztelet, kulturális empátia, erős én-tudat) a metakognitív CQ-val a tudásvágy faktornak (nyelvi készség) pedig a kognitív CQ-val van a legerősebb kapcsolata, de mindegyik faktor szignifikáns pozitív kapcsolatban áll mindegyik kulturális intelligencia dimenzióval.

Akik már eleve jobb interkulturális kompetencia készségekkel rendelkeznek, azoknak a kulturális intelligencia szintjük fejlesztése, fejlődése gyorsabb, kiemelkedő is lehet.

**Javaslatok a kutatási eredmények gyakorlati hasznosítására:**

A külföldi kiküldetéskor a kiküldendő munkatárs kiválasztásakor mindenképpen figyelembe kell venni a munkavállaló interkulturális kompetenciáját, ugyanis kutatások bizonyítják, hogy a külföldi munkavállalás sikeressége vagy kudarca erősen függ ezen kompetenciaelemek minőségétől.

Javaslom, hogy a kiküldetések előtt a kiválasztási folyamat során, valamint a felkészítéskor a vállalat mérje fel a jelölt interkulturális kompetenciáját, hogy még a kiküldetés előtt a világossá váljék, hogy a jelölt mely területen szembesülhet nehézségekkel.

**H4** *A vezetői kompetenciára (VK) a kulturális intelligencia (CQ) erősebb befolyással bír, mint a vezető szociodemográfiai jellemzői (életkor, végzettség, nem, a személy magyar vagy külföldi-e), illetve a szervezetben betöltött szerepe (beosztás).*

A kulturális intelligencia mind a négy dimenziója szignifikáns kapcsolatban áll a vezetői kompetencia elemeivel, míg a szociodemográfiai jellemzőkre ez nem áll fent. Egyedül a női vezetők esetében van szignifikánsan magasabb átlag a személyiség vonások vezetői kompetencia elemnél.

Mivel a kutatás alapján erős szignifikáns kapcsolat mutatható ki a kulturális intelligencia (CQ) és a vezetői képességek (VK) értékei között, egyértelműen látszik, hogy a magasabb CQ-val rendelkező vezetők hatékonyak a vezetői beosztásukban.

Amennyiben a vezetők szakmai és egyéni képzése, fejlesztése kiterjed nemzetközi tapasztalat megszerzésére is, mindkét kompetencia egymást kiegészítve erősödik.

### **Javaslatok a kutatási eredmények gyakorlati hasznosítására:**

Az empirikus kutatás eredménye alapján megállapítottam, hogy a kognitív CQ erősen befolyásolja a vezetői képességeket, így a vezetőképzésben (felsőoktatás) nagy figyelmet kell a továbbiakban is szentelni, hiszen a tudás alapot az iskolában szerezzük meg, ez visszautal a vezetőképzés, leginkább a multikulturális vezető képzés fontosságára, az elméleti képzésre való fókuszálásra.

Kifejezetten javasolt a vezetőképzéssel foglalkozó gazdasági szakokon a kulturális intelligencia akár különálló tantárgyként való oktatása és megismertetése. Továbbá az érdeklődő hallgatók esetében a kulturális intelligencia mérése, az eredmény ismeretében a gyengébb területek fejlesztése. Ugyanez javasolható a multikulturális környezetben munkát vállaló számára, a vállalati hierarchiában betöltött pozíójuktól függetlenül.

Célom a kulturális intelligencia minél szélesebb körben való megismertetése, ezért a tervem egy olyan kiadvány létrehozása, amely kizárólag a kulturális intelligenciával foglalkozó szakirodalmat és a kutatási eredményeket foglalja magában, amelyet egyaránt hasznosíthat a felsőoktatás és a vállalati szféra is.

A tervezett kiadvány alapján pedig egy CQ program összeállítását is tervezem, amely tartalmazza a munkavállalók kulturális intelligenciájának felmérését, hosszú távú monitoringozását, valamint olyan fejlesztését, amelynek részét képezik különféle tréningek, külföldi kiküldetések, közös workshopok, projektek megszervezése különböző kultúrájú munkavállalók részvételével.

## 5. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A dolgozatban két adatbázis elemzése mentén négy területet vizsgáltam. A velük kapcsolatos célkitűzések alapján olyan hipotéziseket fogalmaztam meg, amelyek bizonyítása vagy elvetése fontos szakmai kérdésekre ad választ.

Megállapítottam, hogy a multikulturális tapasztalat (külföldön élés és/vagy a multikulturális munkahelyi tapasztalat) jelentős mértékben hozzájárul a kulturális intelligencia fejlesztéséhez, azonban a szociodemográfiai tényezők hatása a kulturális intelligencia szintjére nem mutatható ki.

Bizonyítottam, hogy a munkavállalók kulturális intelligenciájának magasabb értéke nyitottabbá teszi a munkavállalókat a multikulturális munkahelyek irányába. A munkavállaló álláspályázatakor rossz érzés nélkül elfogadja a más nemzetiségű vezetőket és kollégákat, illetve a nemzetközi csoportokban, multikulturális környezetben való munkavégzést.

Megállapítottam, hogy interkulturális kompetencia fejlettségi szintje szorosan kapcsolódik az egyén által elérhető kulturális intelligencia szinthez.

Bizonyítást nyert, hogy a vizsgált faktorok közül (kulturális intelligencia, nem, származás, kor, munkatapasztalat, beosztás és végzettség) legnagyobb mértékben a vezetők kulturális intelligencia szintje van szignifikáns kapcsolatban a vezetői kompetenciákkal.

## 6. HIVATKOZÁSOK

1. ALEXANDER, K. C., INGERSOLL, L. T., CALAHAN, C. A., MILLER, M. L., SHIELDS, C. G., GIPSON, J. A. & ALEXANDER, S. C., 2021. Evaluating an Intensive Program to Increase Cultural Intelligence: A Quasi-Experimental Design. *Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, 33(1), pp. 106-128.
2. ANG, S., ROCKSTUHL, T. & TAN, M. L., 2015. Cultural Intelligence and Competencies. In: WRIGHT, J. D. szerk. *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences*. Amsterdam: Elsevier, pp. 433-439.
3. EARLEY, C. P. & ANG, S., 2003. *Cultural intelligence : individual interactions across cultures*. Stanford: Stanford University Press.
4. GROVES, K. S. & FEYERHERM, A. E., 2011. Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance.. *Group & Organization Management*, 20(10), pp. 1-32.
5. KLEIN, B. & KLEIN, S., 2020. *A szervezet lelke*. Budapest: EDGE 2000 KFT. p. 940.
6. LIVERMORE, D., 2011. *The Cultural Intelligence Difference: Master the One Skill You Can't Do Without in Today's Global Economy*. New York: Amacom. p. 224.
7. RAVER, J. L. & VAN DYNE, L., 2018. Developing Cultural Intelligence. In: BROWN, K. G. szerk. *The Cambridge Handbook of Workplace Training and Employee Development*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 407-440.
8. RUDNÁK, I., 2010. *A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében doktori (PhD) értekezés*. Gödöllő: SZIE.
9. SCHNEIDER, S. C., BARSOUX, J.-L. & STAHL, G. K., 2014. *Managing across cultures*. harmadik kiad. Harlow: Pearson Education Limited. p. 331.

## 7. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ TUDOMÁNYOS PUBLIKÁCIÓK

### Magyar nyelvű folyóiratcikkek:

1. **Garamvölgyi, Judit**; Rudnák, Ildikó Kulturális intelligencia bemutatása, mérési lehetőségei = Cultural intelligence and its measuring possibilities STUDIA MUNDI - ECONOMICA 2 : 3 pp. 113-126. , 14 p. (2015)
2. Szőke Brigitta, **Garamvölgyi Judit** A HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS ÉS A STRATÉGIÁBA FOGLALT TUDÁSMEGOSZTÁS KAPCSOLATA Humán Innovációs Szemle (2020)

### Magyar nyelven megjelent konferenciaközlemények/könyvrészletek

3. Rudnák, Ildikó; **Garamvölgyi, Judit**; Barczy, András FINNORSZÁG BEMUTATÁSA A KULTÚRAKUTATÁSOK TÜKRÉBEN In: F., Orosz Sára (szerk.) Egyén és kontextus Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó (2018) 91 p. pp. 23-38. , 16 p.
4. Rudnák, Ildikó; **Garamvölgyi, Judit** Az etnorelatív szemléletmódhoz vezető út In: Farkas, Attila (szerk.) A multikulturalitás útján Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó (2017) 398 p. pp. 23-32. , 10 p.
5. Rudnák, Ildikó; **Garamvölgyi, Judit** A kulturális etnocentrizmustól a kulturális intelligenciáig In: Farkas, Attila (szerk.) A multikulturalitás útján Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó (2017) 398 p. pp. 23-42. , 22 p.
6. **Garamvölgyi, Judit**; Rudnák, Ildikó ; Varga, Erika Üzleti környezetben a lengyel és a magyar kultúra In: Farkas, Attila F Orosz Sára Rudnák Ildikó (szerk.) A megértés lehetőségei: Tanulmányok a kommunikációtudomány (határ)területeiről Szent István Egyetemi Kiadó (2016) pp. 45-53. Paper: 978-963-269-543-3 , 9 p.

### Idegen nyelvű folyóiratcikkek:

7. Rudnák, Ildikó; **Garamvölgyi, Judit** Cultural Intelligence: key influences SOCIAL SPACE = PRZESTRZEN SPOLECZNA 2 pp. 1-19. , 19 p. (2016)

8. Rudnák, Ildikó; **Garamvölgyi, Judit** HUNGARY'S YOUNG, TECHNICALLY EDUCATED WORKFORCE ENGAGED IN WORKING ABROAD HUNGARIAN AGRICULTURAL ENGINEERING : 29 pp. 40-43. , 4 p. (2016)

#### **Idegen nyelven megjelent konferenciaközlemények**

9. **Garamvölgyi, Judit** ; Rudnák, Ildikó CORRELATION BETWEEN INTERCULTURAL COMPETENCE, CULTURAL INTELLIGENCE AND CULTURE SHOCK In: Farkas, Attila (szerk.) A multikulturalitás útján Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó (2017) 398 p. pp. 6-22. , 17 p.
10. Rudnák, Ildikó ; **Garamvölgyi, Judit** HUNGARY'S YOUNG, TECHNICALLY EDUCATED WORKFORCE ENGAGED IN WORKING ABROAD In: Farkas, Attila (szerk.) A multikulturalitás útján Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó (2017) 398 p. pp. 44-50. , 7 p.
11. Rudnák, Ildikó ; **Garamvölgyi, Judit** The young Hungarian graduates start their career abroad.: Individual fates or trend? In: Farkas, Attila (szerk.) A multikulturalitás útján Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó (2017) 398 p. pp. 33-43. , 11 p.
12. Rudnák, Ildikó ; **Garamvölgyi, Judit** Young Hungarian graduates start their career abroad ... Individual fates or trend? In: Visztenvelt, Andrea; Suhajda, Csilla Judit (szerk.) Supporting career starters Gödöllő, Magyarország : Kollégium Tanácsadó, Szolgáltató Kft. (2016) 102 p. pp. 74-80. , 7 p.